



5.2.6. Менеджмент

Научная статья

УДК 159.9.072.43:331.101.3

<https://doi.org/10.37493/2307-907X.2025.6.21>

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КАПИТАЛ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Фатимат Олеговна Шогенова

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (д. 11, стр. 10, Покровский бульвар, Москва, 109028, Российская Федерация)
Shogen.fatima@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0005-8517-0352>

Аннотация. Введение. Успех современных компаний напрямую связан с тем, насколько мотивирован их персонал. В быстро меняющейся экономике именно мотивация сотрудников становится решающим преимуществом перед конкурентами. Актуальность данной статьи продиктована увеличением случаев профессионального выгорания, изменениями в трудовых отношениях из-за цифровизации и острой потребностью в поиске новых способов поддержания мотивации. **Цель.** Проведение теоретического анализа взаимосвязи психологического капитала и трудовой мотивации, предложение интегративной модели и разработка практических рекомендаций по развитию психологического капитала для совершенствования мотивационных систем в организациях. **Материалы и методы.** В статье представлен углубленный теоретический анализ взаимосвязи между психологическим капиталом и трудовой мотивацией сотрудников. На основе систематизации современных исследований детально рассмотрены механизмы влияния каждого из четырех компонентов психологического капитала – самоэффективности, оптимизма, надежды и жизнестойкости – на различные аспекты и фазы мотивационных процессов в организационном контексте. **Результаты и обсуждение.** Проведен сравнительный анализ и критическая оценка существующих концептуальных моделей, описывающих связь психологического капитала с разнообразными мотивационными характеристиками. Выявлены значимые синергетические эффекты, возникающие при взаимодействии компонентов психологического капитала, которые играют ключевую роль в формировании, поддержании и усилении различных типов трудовой мотивации. Предложена оригинальная теоретическая модель влияния психологического капитала на трудовую мотивацию, учитывающая не только прямые, но и опосредованные эффекты через медиаторы и модераторы этой взаимосвязи. **Заключение.** Разработаны конкретные практические рекомендации по эффективному формированию и развитию психологического капитала сотрудников как стратегического ресурса для повышения общей эффективности мотивационных систем в современных организациях.

Ключевые слова: психологический капитал, трудовая мотивация, самоэффективность, оптимизм, надежда, жизнестойкость, позитивная организационная психология, управление персоналом

Для цитирования: Шогенова Ф. О. Психологический капитал как фактор развития трудовой мотивации: теоретический анализ и практические рекомендации // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2025. № 6 (111). С. 195–203. <https://doi.org/10.37493/2307-907X.2025.6.21>

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 01.10.2025;

одобрена после рецензирования 05.11.2025;

принята к публикации 12.11.2025.

Research article

PSYCHOLOGICAL CAPITAL AS A FACTOR OF WORK MOTIVATION DEVELOPMENT: THEORETICAL ANALYSIS AND PRACTICAL RECOMMENDATIONS

Fatimat O. Shogenova

National Research University Higher School of Economics (11, building 10, Pokrovsky Boulevard, Moscow, 109028, Russian Federation)
Shogen.fatima@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0005-8517-0352>

Abstract. Introduction. The success of modern companies instantly depends on how motivated their staff is. In a rapidly changing economy, employee motivation is becoming a crucial advantage over competitors. The relevance of this article is dictated by the increase in cases of professional burnout, changes in labor relations due to digitalization and the urgent need to find new ways to maintain motivation. **Goal.** The study offers a theoretical analysis of the relationship between psychological capital and work motivation, proposing an integrative model and developing practical recommendations for the development of psychological capital to improve motivation systems in organizations. **Results and discussion.** This article presents an in-depth theoretical analysis of the complex relationship between psychological capital and employee work motivation. Based on critical systematization of contemporary research, the mechanisms by which each of the four components of psychological capital – self-efficacy, optimism, hope, and resilience – influence various aspects and phases of motivational processes within an organizational context are meticulously examined. A thorough comparative analysis and critical evaluation of existing conceptual models describing the link between psychological capital and diverse motivational characteristics are conducted. Significant synergistic effects arising from the interaction of psychological capital components are identified, playing a crucial role in the formation, maintenance, and enhancement of various types of work motivation. An original theoretical model is proposed, illustrating the impact of psychological capital on work motivation, which accounts for not only direct but also indirect effects via media-

tors and moderators of this relationship. **Conclusion.** Comprehensive practical recommendations are developed for the effective formation and development of the psychological capital of employees as a strategic resource for boosting the overall effectiveness of motivational systems in modern organizations.

Keywords: psychological capital, work motivation, self-efficacy, optimism, hope, resilience, positive organizational psychology, personnel management

For citation: Shogenova FO. Psychological capital as a factor of work motivation development: theoretical analysis and practical recommendations. Newsletter of North-Caucasus Federal University. 2025;6(111):195-203. (In Russ.). <https://doi.org/10.37493/2307-907X.2025.6.21>

Conflict of interest: the author declares no conflicts of interests.

The article was submitted 01.10.2025;

approved after reviewing 05.11.2025;

accepted for publication 12.11.2025.

Введение / Introduction. Эффективность современных организаций зависит от трудовой мотивации персонала, которая становится ключевым фактором конкурентоспособности в условиях динамично меняющейся экономической среды. Традиционные подходы к мотивации, основанные на внешнем стимулировании, демонстрируют ограниченную эффективность в контексте возрастающей сложности и интеллектуализации труда [1]. В организационной психологии формируются новые концепции, акцентирующие внимание на внутренних психологических ресурсах сотрудников как основе устойчивой трудовой мотивации.

В рамках позитивной психологии сформирована концепция психологического капитала (psychological capital, PsyCap) [2]. Ф. Лютанс и коллеги рассматривают психологические ресурсы личности как особую форму капитала, включающую четыре компонента: самоэффективность, оптимизм, надежду и жизнестойкость. Эти компоненты связаны с широким спектром организационных феноменов, включая удовлетворенность трудом, организационную приверженность и производительность. Однако взаимосвязь психологического капитала с трудовой мотивацией остается недостаточно изученной областью.

Актуальность статьи обусловлена ростом профессионального выгорания персонала, трансформацией трудовых отношений в связи с цифровизацией и необходимостью поиска новых ресурсов поддержания трудовой мотивации [3].

Существующие исследования взаимосвязи психологического капитала и трудовой мотивации имеют ряд ограничений. Во-первых, фокус внимания исследователей часто смещается на результирующие переменные (производительность, удовлетворенность трудом), в то время как мотивационные механизмы, опосредующие эту связь, изучены фрагментарно. Во-вторых, отсутствует единое понимание характера взаимосвязи между различными компонентами психологического капитала и типами трудовой мотивации. В-третьих, недостаточно изучены факторы, модулирующие данную взаимосвязь в различных организационных и социокультурных контекстах.

Цель статьи – провести теоретический анализ взаимосвязи психологического капитала и трудовой мотивации, предложить интегративную модель и разработать практические рекомендации по развитию психологического капитала для совершенствования мотивационных систем в организациях.

Материалы и методы исследований / Materials and methods of research. Концепция психологического капитала в современной организационной психологии

Психологический капитал как конструкт организационной психологии возник в рамках позитивной психологии и представляет собой развитие идей о психологических ресурсах личности в организационном контексте. Ф. Лютанс определяет психологический капитал как позитивное психологическое состояние развития, характеризующееся уверенностью в своих силах (самоэффективность), позитивным атрибутивным стилем (оптимизм), настойчивостью в достижении целей (надежда) и способностью восстанавливаться после неудач (жизнестойкость) [2]. Концепция интегрирует теорию социального научения А. Бандуры [4], теорию атрибутивного оптимизма М. Селигмана [5], теорию надежды Ч. Снайдера [6] и концепцию жизнестойкости С. Мадди [7].

Результаты исследований и их обсуждение / Research results and their discussion. Психологический капитал представляет синергетическую систему, где компоненты взаимодополняют и усиливают друг друга [8]. Теоретическое обоснование синергии заключается в том, что психологический капитал рассматривается как конструкт высшего порядка с общим мотивационным ядром – склонностью к достижению целей и преодолению трудностей, основанной на позитивной оценке обстоятельств [2]. Метаанализ Авея показал, что интегральный конструкт объясняет больший процент дисперсии в показателях организационного поведения, чем отдельные компоненты [9].

**Сравнительный анализ влияния компонентов психологического капитала
и интегрального конструкта на показатели трудовой мотивации / Comparative analysis
of the influence of the components of psychological capital and integral construct
on the indicators of labor motivation**

<i>Переменная</i>	<i>Самозффек- тивность</i>	<i>Опти- мизм</i>	<i>Надеж- да</i>	<i>Жизне- стой- кость</i>	<i>Психологиче- ский капитал (интегральный показатель)</i>
Удовлетворенность трудом	0.31**	0.36**	0.33**	0.29**	0.54**
Организационная приверженность	0.28**	0.22**	0.25**	0.23**	0.48**
Вовлеченность в работу	0.29**	0.24**	0.35**	0.27**	0.43**
Организационное гражданское поведение	0.22**	0.18*	0.25**	0.20*	0.45**
Текучесть кадров (намерение уволиться)	-0.23**	-0.21**	-0.26**	-0.22**	-0.32**

Примечания. * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$. Приведены коэффициенты корреляции.

*Источник: составлен автором на основе метаанализа Авея, 2011 [9] / *Source: compiled by the author based on meta-analysis of Avey, 2011 [9]

Важной характеристикой психологического капитала является его развиваемость.

В отличие от стабильных черт личности, он определяется как «состоянеподобный» (state-like) – более пластичен и открыт для целенаправленного развития через краткосрочные интервенции, но более стабилен, чем ситуационные эмоции [2]. Это делает его ценным объектом для организационных интервенций.

Самозффективность – убежденность в способности успешно выполнить деятельность. Формируется под влиянием успешного опыта, наблюдения за успехом других, вербального убеждения и интерпретации эмоциональных реакций [10].

Оптимизм – специфический атрибутивный стиль, при котором позитивные события приписываются внутренним, постоянным и глобальным причинам, а негативные – внешним, временным и специфическим факторам. В концепции психологического капитала акцент на «реалистичном оптимизме», учитывающем объективные обстоятельства [2].

Надежда – позитивное мотивационное состояние, основанное на взаимодействии целенаправленной энергии и планирования путей достижения цели. Включает постановку значимых целей, разработку путей их достижения и поддержание мотивации [6].

Жизнестойкость – способность восстанавливаться после неблагоприятных событий и адаптироваться к изменениям. Проявляется в способности сохранять продуктивность в стрессовых ситуациях и быстро восстанавливаться после неудач [11].

Взаимосвязь с трудовой мотивацией

Трудовая мотивация – система внутренних и внешних факторов, побуждающих к деятельности, определяющих ее направленность, интенсивность и устойчивость [12]. Теория самодетерминации Э. Деси и Р. Райана предлагает континуум мотивационных состояний от амотивации до внутренней мотивации. Центральное место занимают базовые потребности в автономии, компетентности и связанности [13].

Самозффективность связана с потребностью в компетентности, оптимизм создает позитивный эмоциональный фон для удовлетворения всех потребностей, надежда поддерживает потребность в автономии, жизнестойкость помогает сохранять автономную мотивацию в стрессовых ситуациях.

Типологическая концепция В. И. Герчикова выделяет пять типов мотивации: инструментальный, профессиональный, патриотический, хозяйский и избегательный [1]. Самозффективность связана с профессиональным и хозяйским типами, оптимизм – с патриотическим, надежда – с профессиональным, жизнестойкость отрицательно коррелирует с избегательным типом.

Взаимосвязь психологического капитала с типами трудовой мотивации, по В. И. Герчикову, проявляется дифференцированно. Самозффективность наиболее тесно связана с профессиональным и хозяйским типами мотивации, поскольку уверенность в своих силах способствует стремлению к профессиональному развитию и принятию ответственности. Оптимизм, в свою очередь, связан с организационной направленностью сотрудника. В частности, такой его аспект, как «оптимизм самозффективности», проявляется в убежденности, что персональный вклад в общую работу поможет компании преодолеть кризисные времена [15, с. 380, таблица 3]. Надежда связана с профессиональным типом мотивации, поддерживая целенаправленное профессиональное развитие. Жизнестойкость

отрицательно коррелирует с избегательным типом мотивации, поскольку повышает устойчивость к трудностям и снижает тенденцию к избеганию ответственности.

Механизмы взаимосвязи

Самозффективность влияет на направленность, интенсивность и устойчивость мотивации через целеполагание, антиципацию результатов и атрибуцию успехов. Метаанализ показал корреляции с постановкой целей ($r = 0,63$), настойчивостью ($r = 0,34$) и производительностью ($r = 0,38$) [14].

Оптимизм формирует позитивные ожидания результатов, влияет на восприятие трудностей как возможностей для роста, создает позитивный эмоциональный фон. Связан с удовлетворенностью ($r = 0,39$), организационной приверженностью ($r = 0,35$) и вовлеченностью ($r = 0,32$) [9].

Надежда непосредственно связана с мотивационными процессами через агентивное и путевое мышление; способствует эффективному целеполаганию, повышает воспринимаемую контролируемость ситуации, создает позитивный эмоциональный компонент [6].

Жизнестойкость поддерживает устойчивость мотивации в условиях стресса. Жизнестойкие сотрудники воспринимают стрессовые ситуации как вызовы, а не угрозы, быстрее восстанавливаются после неудач [11].

Взаимосвязь опосредована удовлетворенностью трудом, вовлеченностью, организационной приверженностью и субъективным благополучием. Модерируется отраслевой спецификой, организационной культурой, социально-демографическими характеристиками и стадией карьерного развития.

Модель взаимосвязи

Предлагается интегративная модель, объединяющая типологический подход В. И. Герчикова с концепцией Ф. Лютанса. Модель учитывает прямые эффекты, медиаторы (удовлетворенность, вовлеченность, приверженность, благополучие) и модераторы (отрасль, культура, демография, карьерная стадия). Имеет циклический характер с обратными связями между мотивацией, поведением и результатами.



Рис. 1. Теоретическая модель взаимосвязи психологического капитала и трудовой мотивации /
Fig. 1. Theoretical model of the relationship between psychological capital and labor motivation

*Источник: составлено автором / *Source: compiled by the author

Предлагаемая модель имеет несколько ключевых особенностей. Во-первых, модель интегрирует типологический подход к трудовой мотивации В. И. Герчикова [1] с концепцией психологического

капитала Ф. Лютанса [16], что позволяет дифференцированно рассматривать влияние психологического капитала на различные типы трудовой мотивации.

Во-вторых, модель учитывает не только прямые эффекты психологического капитала на трудовую мотивацию, но и опосредующие переменные (медиаторы), такие как удовлетворенность трудом, вовлеченность в работу, организационная приверженность и субъективное благополучие.

В-третьих, модель включает модераторы взаимосвязи психологического капитала и трудовой мотивации: отраслевую специфику, организационную культуру, социально-демографические характеристики и стадию карьерного развития.

В-четвертых, модель имеет циклический характер, учитывая обратные связи между мотивацией, поведением и его результатами, что отражает динамический характер взаимодействия психологического капитала и трудовой мотивации во времени.

Центральным элементом модели является взаимосвязь между компонентами психологического капитала (самоэффективность, оптимизм, надежда, жизнестойкость) и типами трудовой мотивации (инструментальный, профессиональный, патриотический, хозяйский, избегательный). Эта взаимосвязь дифференцирована: разные компоненты психологического капитала сопряжены с разными типами мотивации с разной силой и в разных направлениях.

Данные связи основаны на следующих психологических механизмах, а именно:

- профессиональная мотивация, находящая прямую поддержку в самоэффективности и надежде. Уверенность в способности решать сложные задачи [4] делает их более привлекательными. Надежда, в свою очередь, обеспечивает как целеустремленность, так и планирование путей для профессионального роста [6];

- хозяйская мотивация, предполагающая принятие полной ответственности, опирающаяся на самоэффективность и жизнестойкость. Уверенность в своих силах [4] является предпосылкой для принятия ответственности, а жизнестойкость [9; 13] обеспечивает способность продолжать действовать в этом ключе после неудач;

- патриотическая мотивация, основанная на идентификации с организацией, подпитываемая оптимизмом. Позитивный атрибутивный стиль и ожидание успеха в будущем [5] формируют у сотрудника позитивное восприятие организации и ее ценностей, способствуя сопричастности;

- инструментальная мотивация, имеющая опосредованную связь с самоэффективностью и оптимизмом. Эти компоненты являются предикторами высокой результативности [9], что в системах мотивации, ориентированных на результат, напрямую ведет к достижению материальных целей;

- избегательный тип мотивации [1], по своей сути являющаяся психологическим антагонистом жизнестойкости. Стремление уклоняться от трудностей прямо противоположно способности восстанавливаться после неудач и противостоять им [11].

Самоэффективность наиболее сильно связана с профессиональным и хозяйским типами мотивации, поскольку уверенность в своих способностях способствует стремлению к профессиональному развитию и принятию ответственности за результаты деятельности. Оптимизм тесно связан с патриотическим типом мотивации, поскольку позитивные ожидания относительно будущего организации способствуют идентификации с ней и принятию ее ценностей. Надежда наиболее сильно связана с профессиональным типом мотивации, поскольку агентивное мышление и генерация путей достижения цели способствуют профессиональному развитию и преодолению препятствий. Жизнестойкость отрицательно связана с избегательным типом мотивации и положительно – с хозяйским типом, поскольку способность восстанавливаться после неудач препятствует формированию выученной беспомощности и способствует принятию ответственности.

Модель также учитывает синергетическое взаимодействие компонентов психологического капитала, которое создает эффект, превосходящий сумму эффектов отдельных компонентов. Предложенная модель имеет как теоретическую, так и практическую значимость, создавая основу для разработки дифференцированных стратегий развития психологического капитала с учетом специфики организационного контекста и индивидуальных особенностей сотрудников.

Практические рекомендации

Развитие компонентов психологического капитала

Самоэффективность: создание условий для успешного выполнения задач через постепенное усложнение заданий; программы наставничества; конструктивная обратная связь; тренинги по преодолению ограничивающих убеждений [4].

Оптимизм: обучение позитивному атрибутированию событий; тренинги позитивного мышления; развитие навыков фокусирования на возможностях; создание позитивной информационной среды; практики признания и благодарности [5].

Надежда: обучение эффективному целеполаганию; декомпозиция сложных целей; тренинги по выработке альтернативных стратегий; визуализация достижения целей; формирование навыков преодоления препятствий [6].

Жизнестойкость: тренинги по управлению стрессом; когнитивная переоценка стрессовых ситуаций; управление энергией и восстановление; формирование поддерживающей среды; практики рефлексии [11].

Интеграция в системы управления персоналом

Отбор: включение оценки психологического капитала кандидатов с использованием опросника PCQ-24; кейсы и поведенческие вопросы; разработка профилей для различных должностей [2].

Адаптация: программы с учетом уровня психологического капитала; назначение наставников с высоким уровнем; постепенное включение в деятельность с опытом успеха.

Обучение: специализированные программы развития; интеграция в программы обучения руководителей; сообщества практики; микрообучение в рабочем процессе.

Дифференцированный подход

Инструментальный тип: развитие самоэффективности и оптимизма; демонстрация связи с результативностью и вознаграждением; материальное поощрение за проявления психологического капитала.

Профессиональный тип: развитие самоэффективности и надежды; сложные профессиональные задачи; возможности для профессионального роста; участие в проектах.

Патриотический тип: развитие оптимизма и самоэффективности; укрепление веры в миссию организации; признание вклада; вовлечение в принятие решений.

Хозяйский тип: развитие самоэффективности, надежды и жизнестойкости; предоставление автономии и ответственности; поддержка инициативы.

Избегательный тип: фокус на жизнестойкости, самоэффективности и оптимизме; постепенное формирование позитивного опыта; обеспечение поддержки; обучение управлению стрессом.

Интеграция развития психологического капитала в стратегию организации

Для обеспечения устойчивого развития психологического капитала как ресурса трудовой мотивации необходима его интеграция в стратегию организации. Это предполагает несколько ключевых направлений действий.

Во-первых, важно включить психологический капитал в стратегические показатели эффективности организации. Это может быть реализовано через регулярную оценку уровня психологического капитала сотрудников, установление стратегических целей по его развитию и включение соответствующих показателей в систему сбалансированных показателей в разделе «Обучение и развитие».

Во-вторых, целесообразно интегрировать развитие психологического капитала в систему управления талантами. Это включает идентификацию сотрудников с высоким уровнем психологического капитала как ключевых талантов, создание для них специальных программ развития и карьерных траекторий, а также использование психологического капитала как критерия при отборе кандидатов в кадровый резерв.

В-третьих, рекомендуется связать развитие психологического капитала с ключевыми бизнес-процессами организации. Это может быть реализовано через включение компонентов психологического капитала в процессы инноваций, управления изменениями, управления качеством, работы с клиентами и другие критически важные для организации процессы.

Оценка эффективности развития психологического капитала

Для обеспечения эффективности развития психологического капитала необходима комплексная система оценки, включающая несколько уровней показателей.

На индивидуальном уровне целесообразно оценивать:

- уровень психологического капитала и его компонентов до и после интервенций (с использованием опросника PCQ-24 или других валидных методик) [2];
- изменения в трудовой мотивации, включая тип мотивации, ее силу и устойчивость;
- субъективное благополучие, удовлетворенность трудом и вовлеченность в работу как медиаторы взаимосвязи психологического капитала и трудовой мотивации;

• индивидуальную производительность, качество работы, инновационное поведение и другие показатели эффективности.

На **групповом уровне** рекомендуется оценивать:

- средний уровень психологического капитала в подразделении или команде и его дисперсию;
- корреляцию между уровнем психологического капитала руководителя и подчиненных как показатель «заражения» психологическим капиталом;
- командную эффективность, инновационность, адаптивность к изменениям и другие групповые результаты;
- психологический климат и социальный капитал группы как факторы, связанные с психологическим капиталом.

На **организационном уровне** важно оценивать:

- динамику интегрального показателя психологического капитала в организации;
- корреляцию между развитием психологического капитала и ключевыми показателями эффективности организации;
- экономическую эффективность инвестиций в развитие психологического капитала через соотношение затрат и результатов (ROI);
- влияние развития психологического капитала на организационную культуру, имидж работодателя и другие стратегические показатели.

Заключение / Conclusion. Проведенный теоретический анализ взаимосвязи психологического капитала и трудовой мотивации позволяет сделать несколько ключевых выводов. Психологический капитал, включающий самоэффективность, оптимизм, надежду и жизнестойкость, представляет собой значимый ресурс формирования и поддержания продуктивных типов трудовой мотивации. При этом влияние психологического капитала на трудовую мотивацию имеет дифференцированный характер: разные компоненты психологического капитала связаны с разными типами мотивации с разной силой и в разных направлениях.

Взаимосвязь психологического капитала и трудовой мотивации опосредована несколькими медиаторами, включая удовлетворенность трудом, вовлеченность в работу, организационную приверженность и субъективное благополучие. Эта взаимосвязь также модулируется различными факторами, такими как отраслевая специфика, организационная культура, социально-демографические характеристики и стадия карьерного развития.

Предложенная в статье интегративная модель взаимосвязи психологического капитала и трудовой мотивации объединяет достижения позитивной организационной психологии и современных теорий трудовой мотивации, предлагая комплексный взгляд на механизмы взаимосвязи психологических ресурсов личности и мотивационных процессов. Эта модель имеет как теоретическую, так и практическую значимость, создавая основу для дальнейших исследований и разработки дифференцированных стратегий развития психологического капитала.

Практические рекомендации по развитию психологического капитала как ресурса трудовой мотивации включают психологические интервенции для развития отдельных компонентов психологического капитала, интеграцию психологического капитала в системы управления персоналом, дифференцированный подход с учетом типов трудовой мотивации, интеграцию развития психологического капитала в стратегию организации и комплексную оценку эффективности этого развития.

Результаты проведенного анализа имеют значимые импликации для теории и практики организационной психологии и управления персоналом.

В целом концепция психологического капитала представляет собой перспективный подход к пониманию и развитию трудовой мотивации сотрудников, особенно в условиях современных организационных вызовов, связанных с цифровизацией, распространением удаленной работы, ростом значимости интеллектуального труда и повышением неопределенности.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Герчиков В. И. Типологическая концепция трудовой мотивации // Мотивация и оплата труда. 2005. № 2. С. 53–62.
2. Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction / F. Luthans, B. J. Avolio, J. B. Avey, S. M. Norman // Personnel Psychology. 2007. Vol. 60. № 3. P. 541–572.
3. Дайнеко В. В., Штроо В. А. Позитивный психологический капитал: теоретические концепции и методы измерения // Мир психологии. 2022. № 1. С. 4–14.
4. Bandura A. Self-efficacy: The exercise of control. New York: Freeman, 1997. 604 p.

5. Seligman M. E. P. *Learned optimism: How to change your mind and your life*. New York: Pocket Books, 1998. 319 p.
6. Snyder C. R. Hope theory: Rainbows in the mind // *Psychological Inquiry*. 2002. Vol. 13. № 4. P. 249–275.
7. Maddi S. R. Hardiness: The courage to grow from stresses // *Journal of Positive Psychology*. 2006. Vol. 1. № 3. P. 160–168.
8. Luthans F., Youssef-Morgan C. M., Avolio B. J. *Psychological capital and beyond*. New York: Oxford University Press, 2015. 336 p.
9. Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance / J. B. Avey, R. J. Reichard, F. Luthans, K. H. Mhatre // *Human Resource Development Quarterly*. 2011. Vol. 22. № 2. P. 127–152.
10. Гордеева Т. О. Психология мотивации достижения. М.: Смысл, 2015. 336 с.
11. Хачатурова М. Р. Личностные ресурсы совладания с организационным конфликтом // *Организационная психология*. 2012. Т. 2. № 3. С. 16–31.
12. Леонтьев Д. А. Психология смысла: природа, строение и динамика смысловой реальности. М.: Смысл, 2007. 487 с.
13. Ryan R. M., Deci E. L. *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Press, 2017. 756 p.
14. Stajkovic A. D., Luthans F. Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches // *Organizational Dynamics*. 1998. Vol. 26. № 4. P. 62–74.
15. Штроо В. А., Дайнеко В. В. Конструирование опросника «Позитивное организационное поведение»: результаты предварительной валидации // *Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Психология и педагогика*. 2023. Т. 20. № 2. С. 374–398.
16. Luthans F., Youssef-Morgan C. M. Psychological capital: An evidence-based positive approach // *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2017. Vol. 4. P. 339–366.
17. Psychological capital: A review and synthesis / A. Newman, D. Ucbasaran, F. Zhu, G. Hirst // *Journal of Organizational Behavior*. 2014. Vol. 35. № S1. P. S120–S138.
18. Gagné M., Deci E. L. Self-determination theory and work motivation // *Journal of Organizational Behavior*. 2005. Vol. 26. № 4. P. 331–362.
19. Bakker A. B., Demerouti E. The Job Demands-Resources model: state of the art // *Journal of Managerial Psychology*. 2007. Vol. 22. № 3. P. 309–328.
20. Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach / S. J. Peterson, F. Luthans, B. J. Avolio, F. O. Walumbwa, Z. Zhang // *Personnel Psychology*. 2011. Vol. 64. № 2. P. 427–450.
21. Иванова Т. Ю., Рассказова Е. И., Осин Е. Н. Структура и диагностика удовлетворенности трудом: разработка и апробация методики // *Организационная психология*. 2012. Т. 2. № 3. С. 2–15.
22. The development and resulting performance impact of positive psychological capital / F. Luthans, J. B. Avey, B. J. Avolio, S. J. Peterson // *Human Resource Development Quarterly*. 2010. Vol. 21. № 1. P. 41–67.
23. Locke E. A., Latham G. P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey // *American Psychologist*. 2002. Vol. 57. № 9. P. 705–717.
24. Avolio B. J., Gardner W. L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership // *The Leadership Quarterly*. 2005. Vol. 16. № 3. P. 315–338.
25. Conservation of resources in the organizational context / S. E. Hobfoll, J. Halbesleben, J. P. Neveu, M. Westman // *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2018. Vol. 5. P. 103–128.

REFERENCES

1. Gerchikov VI. Typological concept of work motivation. Motivation and remuneration. 2005;(2):53-62. (In Russ.).
2. Luthans F, Avolio BJ, Avey JB, Norman SM. Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*. 2007;60(3):541-572.
3. Dayneko VV, Shtroo VA. Positive psychological capital: theoretical concepts and measurement methods. *World of Psychology*. 2022;(1):4-14. (In Russ.).
4. Bandura A. *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman; 1997. 604 p.
5. Seligman MEP. *Learned optimism: How to change your mind and your life*. New York: Pocket Books; 1998. 319 p.
6. Snyder CR. Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*. 2002;13(4):249-275.
7. Maddi SR. Hardiness: The courage to grow from stresses. *Journal of Positive Psychology*. 2006;1(3):160-168.
8. Luthans F, Youssef-Morgan CM, Avolio BJ. *Psychological capital and beyond*. New York: Oxford University Press; 2015. 336 p.
9. Avey JB, Reichard RJ, Luthans F, Mhatre KH. Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*. 2011;22(2):127-152.
10. Gordеева Т. О. Психология мотивации достижения [Psychology of achievement motivation]. Moscow: Smysl; 2015. 336 p. (In Russ.).
11. Khachaturova MR. Personal resources for coping with organizational conflict. *Organizational Psychology*. 2012;2(3):16-31. (In Russ.).
12. Leontiev DA. Psychology of meaning: nature, structure and dynamics of meaning reality. Moscow: Smysl; 2007. 487 p. (In Russ.).

13. Ryan RM, Deci EL. Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and well-ness. New York: Guilford Press; 2017. 756 p.
14. Stajkovic AD, Luthans F. Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*. 1998;26(4):62-74.
15. Shtroo VA, Dayneko VV. Construction of the "Positive organizational behavior" questionnaire: preliminary validation results. *RUDN Journal of Psychology and Pedagogics*. 2023;20(2):374-398. (In Russ.).
16. Luthans F, Youssef-Morgan CM. Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2017;(4):339-366.
17. Newman A, Ucbasaran D, Zhu F, Hirst G. Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*. 2014;35(S1):S120-S138.
18. Gagné M, Deci EL. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*. 2005;26(4):331-362.
19. Bakker AB, Demerouti E. The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*. 2007;22(3):309-328.
20. Peterson SJ, Luthans F, Avolio BJ, Walumbwa FO, Zhang Z. Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*. 2011;64(2):427-450.
21. Ivanova TYu, Rasskazova EI, Osin EN. Structure and diagnostics of job satisfaction: development and testing of methodology. *Organizational Psychology*. 2012;2(3):2-15. (In Russ.).
22. Luthans F, Avey JB, Avolio BJ, Peterson SJ. The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*. 2010;21(1):41-67.
23. Locke EA, Latham GP. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*. 2002;57(9):705-717.
24. Avolio BJ, Gardner WL. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*. 2005;16(3):315-338.
25. Hobfoll SE, Halbesleben J, Neveu JP, Westman M. Conservation of resources in the organizational context. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2018;(5):103-128.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Фатимат Олеговна Шогенова – кандидат экономических наук, бизнес-тренер, психолог, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», г. Москва, Россия.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Fatimat O. Shogenova – Cand. Sci. (Econ.), Business Trainer, Psychologist, National Research University «Higher School of Economics», Moscow, Russia.